

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**
(Studi Empiris Pada Pegawai Komisi Penanggulangan AIDS (KPA) Provinsi Jawa Tengah)

Shinta Ratnawati

Program Pascasarjana Unisbank Semarang

Euis Soliha

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unisbank Semarang

email: zulfa_arkan@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to test the servant leadership, compensation effect on motivation, leadership and compensation does serve effect on organizational commitment, whether the motivation effect on organizational commitment.

The population in this study were employees of AIDS Commission in 35 districts and cities in Central Java, amounting to 140 employees and also AIDS Commission, Central Java Province, amounting to 12 people. So the total population used in this study were 152 employees. The sampling technique used is by using census sampling the entire population sampled.

The results of this study indicate that servant leadership is a positive effect on employee motivation AIDS Commission in Central Java, the compensation has no effect on employee motivation, servant leadership has positive influence on organizational commitment on employee AIDS Commission in Central Java, motivation positive effect on organizational commitment, motivation proved to mediate the effect of servant leadership on organizational commitment.

Keywords: servant leadership, compensation, motivation, and organizational commitment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kepemimpinan yang melayani, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, apakah kepemimpinan dan kompensasi yang melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasional, apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Komisi Penanggulangan Aids di 35 Kabupaten dan Kota di Jawa Tengah yang berjumlah 140 pegawai dan juga Komisi Penanggulangan Aids Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 12 orang. Jadi total populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 152 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel digunakan adalah dengan menggunakan sensus sampling yaitu seluruh populasi dijadikan sampel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi pegawai Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, motivasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional.

Kata Kunci : kepemimpinan yang melayani, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasional.

1. PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Pembangunan memerlukan beberapa faktor penting agar pelaksanaannya bisa berjalan dengan lancar dan berhasil seperti yang diharapkan. Salah satu faktor penting tersebut adalah sumber daya manusia. Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan nasional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga akan menjadi batu sandungan dalam era globalisasi karena era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawabnya

Aspek penting lainnya dalam menunjang pembangunan di Indonesia adalah kesehatan masyarakat. Sebagaimana kita sadari bersama bahwa epidemi HIV (*Human Immunodeficiency Virus*) dan Aids (*Acquired Immune Deficiency Syndrome*) mengancam kesejahteraan serta ketentraman masyarakat dunia, karena hingga saat ini belum ditemukan vaksin penyembuhannya sehingga senantiasa menjadi masalah pembangunan kesehatan yang sangat serius bagi seluruh seluruh bangsa dan negara tidak terkecuali Indonesia.

Salah satu usaha pemerintah untuk membantu pelaksanaan program pencegahan dan penanggulangan HIV dan Aids telah menugaskan Komisi Penanggulangan Aids (KPA) di semua tingkat administrasi untuk memimpin

dan mengkoordinasikan upaya penanggulangan Aids di Tanah Air. Tugas ini sungguh tidak mudah. Berkaitan dengan itu Pemerintah telah mengeluarkan berbagai peraturan yang melandasi kerja Komisi. Peraturan Presiden No. 75 Tahun 2006 mengamanatkan pembentukan Komisi Penanggulangan Nasional, Provinsi dan Kabupaten atau Kota. Peraturan Menkokesra

No.05/KEP/MENKO/KESRA/III/2007 memuat tentang organisasi dan tata kerja Sekretariat Komisi Penanggulangan Aids Nasional dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 Tahun 2007 mengatur tentang pembentukan Komisi Penanggulangan Aids Provinsi dan Kabupaten atau Kota.

KPA atau Komisi Penanggulangan Aids di Jawa Tengah dibentuk dengan berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 443.22/36/2009 mengingat bahwa dalam konteks wilayah Jawa Tengah perkembangan penyebaran HIV dan Aids semakin mengkhawatirkan dari tahun ke tahun, sehingga dapat mengancam derajat kesehatan masyarakat dan kelangsungan kehidupan manusia, bahwa dengan adanya perkembangan keadaan terutama dengan telah ditetapkannya Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2009 tentang Penanggulangan HIV dan Aids di Jawa Tengah. Strategi penanggulangan HIV dan Aids KPA Provinsi Jawa Tengah ditujukan dengan pemantapan komitmen dengan penentu kebijakan dan lintas sektor melalui akselerasi implementasi Peraturan Daerah.

Permasalahan yang cukup signifikan terjadi di Komisi Penanggulangan Aids adalah terjadinya pergantian pemimpin lembaga. Apakah

pemimpin yang baru tetap berkomitmen terhadap isu HIV dan Aids atau tidak. Berdasarkan FGD (Forum Group Discussion) dan interview yang dilakukan dengan beberapa staf Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah disimpulkan bahwa pemimpin Komisi Penanggulangan Aids (KPA) terjadinya keraguan pada pegawai apakah kepemimpinan yang baru akan berpikir bagaimana konsistensi pendanaan pemerintah daerah pada program penanggulangan HIV dan Aids di Jawa Tengah, bagaimana kesejahteraan pegawai Komisi Penanggulangan Aids (KPA), apakah akan ada perubahan kebijakan-kebijakan yang baru sesuai dengan kepemimpinan yang baru.

Permasalahan yang sangat krusial selain kepemimpinan adalah adanya pemotongan gaji seluruh staf pengelola dana bantuan GF-ATM SSF Phase 2 sebesar 15% per Januari 2014, dimana itu merupakan kebijakan dari GF-ATM SSF Phase 2 sebagai lembaga pemberi dana. Harapan dari GF-ATM SSF Phase 2 melalui KPA Nasional adalah agar kekurangan dari gaji tersebut bisa dianggarkan dari dana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) pada masing-masing Kabupaten dan Kota. Tetapi pada kenyataannya tidak semua daerah dapat menganggarkan biaya gaji pada dana APBD karena terbentur dengan aturan di masing-masing daerah sebagai dampak dari adanya otonomi daerah. Sulitnya penganggaran gaji pada staf ini juga merupakan salah satu dampak dari belum adanya kebijakan dari pemimpin yang baru dalam program penanggulangan HIV dan Aids di Jawa Tengah. Dampak langsung dari pengurangan gaji tersebut adalah resignnya beberapa staf dari pekerjaan

mereka di KPA Provinsi Jawa Tengah. Dampak yang tidak baik lainnya adalah staf banyak keluhan yang cenderung negatif, produktivitas kerja menurun terlihat pada pengiriman laporan bulanan baik pada program, keuangan maupun logistik mengalami keterlambatan yang signifikan dibanding dengan tahun sebelumnya, tingkat kemangkiran naik dan lain sebagainya. Fenomena menurunnya komitmen kerja pegawai dilihat dari tingkat absensi karyawan yang cenderung rendah, banyak laporan yang terlambat, banyaknya pegawai yang mengajukan surat pengunduran diri. Pemotongan gaji seluruh staf pengelola dana bantuan GF-ATM SSF Phase 2 berdampak cukup luas terhadap komitmen kerja pegawai KPA Provinsi Jawa Tengah.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

1. Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap motivasi?
2. Apakah pengaruh kompensasi terhadap motivasi?
3. Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap motivasi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi.

3. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
4. Untuk menguji dan menganalisis kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
5. Untuk menguji dan menganalisis motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2. TELAAH PUSTAKA

2.1 Komitmen organisasi

Komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1998) dapat didefinisikan sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau impliasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen, yaitu : (1) *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. (2) *Continue commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntunganlain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. (3) *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.3 Motivasi

Secara etimologis, McClelland mengemukakan bahwa motivasi adalah dimana individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan

motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi. (Robbin, 2001)

2.3. Kompensasi

Kompensasi menurut Michael & Harnold, (1993) merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya. Sedangkan menurut Sikula dalam Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Michael & Harnold (1993), kompensasi terbagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Kompensasi Material

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

 - a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
 - b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon,

biaya sekolah anak, dan pensiun. Kompensasi diluar jam kerja meliputi uang lembur, libur hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas yang diterima meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

- 2) **Kompensasi Sosial**
Kompensasi sosial terdiri atas pengakuan karyawan serta pemberian fasilitas pada karyawan di lingkungan kerja meliputi pujian, kenyamanan dalam bertugas, dan lingkungan kerja yang kondusif.
- 3) **Kompensasi Aktivitas.**
Kompensasi aktivitas terdiri atas pengembangan karir yang meliputi promosi pada jabatan, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa dan.

Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Menurut Rivai (2004), tujuan kompensasi yaitu :

- 1) **Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas;**
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.
- 2) **Mempertahankan pegawai yang ada;**
Para pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

- 3) **Menjamin keadilan;**
Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- 4) **Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan;**
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 5) **Mengendalikan biaya;**
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.
- 6) **Mengikuti aturan hukum;**
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.
- 7) **Memfasilitasi pengertian;**
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis Sumber Daya

Manusia (SDM), manajer operasional dan para pegawai.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi;

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien. Membuat sistem informasi sumber daya manusia optimal meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

2.4. Kepemimpinan Yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Greenleaf (2002). Orientasi servant leadership adalah untuk melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Para pemimpin-pelayan (servant leaders) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain. Servant leadership merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan follower terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2004). Hal yang mencerminkan seorang servant leaders yaitu mendengarkan,

berempati, menyemangati, tanggap, persuasif, konseptualisasi, memahami, selangkah lebih maju, berkomitmen kuat terhadap pengembangan bawahan dan membangun sebuah komunitas, (Greenleaf; 2002). Hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang servant leaders yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Selain itu, servant leaders biasanya terjun langsung didalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayanan dan pertolongan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam organisasi.

2.5. HIPOTESA PENELITIAN

1. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap motivasi.
2. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi.
3. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional.
4. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional.
5. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup dan Obyek Penelitian

Penelitian dilakukan di KPA Provinsi Jawa Tengah. Dengan obyek penelitian staf KPA Kabupaten/Kota dan KPA Provinsi Jawa Tengah.

3.2. Sumber Data

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh secara langsung oleh peneliti di lapangan dengan melakukan survai yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner).

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan adalah staf dengan jumlah populasi 152 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sistem sensus, yaitu semua staf dipakai sebagai sampel responden.

3.4. Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini dilakukan dengan survai untuk pengumpulan data digunakan kuesioner yang disebarkan ke responden. Kuesioner yang digunakan penelitian ini terdiri dari 4 bagian yang setiap item diberikan 7 alternatif jawaban skala likert 1 s/d 7 untuk mengukur setiap variable penelitian dengan jawaban dari 1 – Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan 7 – Sangat Setuju (SS), yaitu (1) Pertanyaan yang berhubungan dengan kepemimpinan yang melayani terdiri dari 10 item, (2) Kompensasi yang terdiri dari 8 item, (3) Motivasi yang terdiri dari 14 item dan (4) Komitmen organisasional yang terdiri dari 9 item pertanyaan.

3.5. Teknik Analisa Data

1). Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk menguji apakah kuesioner yang disampaikan kepada responden tersebut valid. Validitas menunjukkan sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya.

a. Uji Reliabilitas

Pengujian reabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil instrument tersebut konsisten, dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda.

2) Uji Hipotesa

Analisa regresi linier berganda dengan rumus:

$$1. Y_1 = a_1 + b_1.X_1 + b_2.X_2 + e_1$$

$$2. Y_2 = a_2 + b_3.X_1 + b_4.X_2 + b_5.Y_1 + e_2$$

Dimana :

X_1 : Kepemimpinan yang melayani

X_2 : Kompensasi

Y_1 : Motivasi

Y_2 : Komitmen organisasional

b_1, b_2, b_3 : Koefisien variabel bebas.

e : Error

3) Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani (X_1), kompensasi (X_2), motivasi (Y_1) dan komitmen organisasional (Y_2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y_2).

4) Uji T

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan yang melayani (X_1), kompensasi (X_2), motivasi (Y_1) terhadap komitmen organisasional (Y_2).

5) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinan (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh dari variabel bebas yaitu kepemimpinan yang melayani, kompensasi, motivasi, komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai dengan kata lain, jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati 1) maka dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati 0) maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil atau berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat.

6) Uji Efek Mediasi

Mediating atau *intervening* merupakan variabel antara, berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi atau *intervening* digunakan metode

analisis jalur (*path analysis*) Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengujian Instrumen

1). Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Loading Factor	Ketr
Kepemimpinan Yang Melayani (X_1)	0,792	X1.1	0,739	Valid
		X1.2	0,708	Valid
		X1.3	0,612	Valid
		X1.4	0,723	Valid
		X1.5	0,776	Valid
		X1.6	0,851	Valid
		X1.7	0,787	Valid
		X1.8	0,788	Valid
		X1.9	0,768	Valid
		X1.10	0,779	Valid
Kompensasi (X_2)	0,794	X2.1	0,771	Valid
		X2.2	0,908	Valid
		X2.3	0,706	Valid
		X2.4	0,829	Valid
		X2.5	0,776	Valid
		X2.6	0,803	Valid
		X2.7	0,813	Valid
		X2.8	0,913	Valid
Motivasi (Y_1)	0,811	Y1.1	0,670	Valid
		Y1.2	0,876	Valid
		Y1.3	0,851	Valid
		Y1.4	0,880	Valid
		Y1.5	0,576	Valid
		Y1.6	0,707	Valid
		Y1.7	0,821	Valid
		Y1.8	0,845	Valid
		Y1.9	0,640	Valid
		Y1.10	0,473	Valid
Komitmen Organisasi (Y_2)	0,803	Y2.1	0,589	Valid
		Y2.2	0,687	Valid
		Y2.3	0,738	Valid
		Y2.4	0,709	Valid
		Y2.5	0,709	Valid
		Y2.6	0,698	Valid
		Y2.7	0,631	Valid
		Y2.8	0,735	Valid
		Y2.9	0,651	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas sebanyak 3 kali, telah didapatkan seluruh indikator yang tersisa valid dan bisa menjadi tolak ukur dari masing-masing

variabelnya dan selanjutnya dapat dilakukan pengujian data selanjutnya.

2.). Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Alpha Standar	Ketr
Kepemimpinan yang melayani	0,907	> 0,7	Reliabel
Kompensasi	0,926	> 0,7	Reliabel
Motivasi	0,774	> 0,7	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,767	> 0,7	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas instrument kepemimpinan yang melayani, kompensasi, motivasi, komitmen organisasional adalah reliabel karena mempunyai *cronbachalpha* > 0.7

4.2.UJI HIPOTESIS

1.Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel.4.12

Model	Adjusted R Square	Uji F F	Sig	Uji T Beta	Sig
Persamaan I	0.18	2.352	0.099		
Kepemimpinan yang melayani tld motivasi				0.204	0.032
Kompensasi tld motivasi				-0.106	0.262
Model	Adjusted R Square	Uji F F	Sig	Uji T Beta	Sig
Persamaan II	0.394	33.782	.000		
Kepemimpinan yang melayani tld komitmen organisasional				0.354	0.000
Kompensasi tld komitmen organisasional				0.270	0.000
Motivasi tld komitmen organisasional				0.284	0.000

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat bahwa koefisien regresi kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi artinya apabila pemimpin lebih bersikap melayani terhadap bawahan maka akan mempengaruhi motivasi bawahannya. Variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi artinya semakin tinggi kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat bahwa koefisien regresi kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional artinya semakin meningkatnya kepemimpinan yang melayani komitmen organisasional akan semakin baik. Variabel kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional artinya semakin tinggi kompensasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional artinya semakin tinggi motivasi akan semakin baik komitmen organisasional. Variabel kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasional dibandingkan dengan variabel kompensasi dan motivasi dengan koefisien beta 0.354.

2. UJI F Model I

Nilai F = 2,352 dengan tingkat sig. 0.099 sehingga dapat disimpulkan model yang digunakan dalam penelitian ini tidak fit. Artinya kepemimpinan yang melayani (X₁) dan Kompensasi (X₂) tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel Motivasi (Y₁).

Model II

Berdasarkan tabel 4.12 maka dapat diketahui bahwa bahwa nilai F = 33,782 dengan tingkat sig 0.000 sehingga dapat disimpulkan model yang digunakan dalam penelitian ini fit. Artinya kepemimpinan yang melayani (X₁), Kompensasi (X₂) dan Motivasi (Y₁) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y₂).

3. UJI T

Hipotesis 1 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi.

Hipotesis 1 bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap motivasi. Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki nilai beta 0.204 dengan nilai signifikansi 0.032 lebih kecil dari 0.05 yang dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin baik kondisi kepemimpinan yang melayani, maka akan semakin tinggi motivasi secara signifikan, sehingga **hipotesis 1 diterima**.

Hipotesis 2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Hipotesis 2 bertujuan menguji pengaruh kompensasi terhadap motivasi. Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa kompensasi memiliki nilai beta -0.106 dengan nilai signifikansi 0.262 lebih besar dari 0.05 yang dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi, sehingga **hipotesis 2 ditolak**.

Hipotesis 3 : Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

Hipotesis 3 bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki nilai beta 0.354 dengan nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti semakin meningkat kepemimpinan yang melayani maka akan semakin tinggi komitmen organisasional secara signifikan, sehingga **hipotesis 3 diterima**.

Hipotesis 4 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Hipotesis 4 bertujuan menguji pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa kompensasi memiliki nilai beta 0.270 dengan nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi juga komitmen organisasional secara signifikan, sehingga **hipotesis 4 diterima**.

Hipotesis 5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Hipotesis 5 bertujuan menguji pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa motivasi memiliki nilai beta 0.284 dengan nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka komitmen organisasional

juga meningkat secara signifikan sehingga **hipotesis 5 diterima**.

4. UJI DETERMINASI

Koefisien Determinasi Kepemimpinan yang Melayani (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Y_1).

Variabel Kepemimpinan yang Melayani (X_1) dan Kompensasi (X_2) hanya mampu menjelaskan Motivasi (Y_1) sebesar 1.8% sedangkan sisanya 99.2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Koefisien Determinasi Kepemimpinan yang Melayani (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (Y_1) terhadap Komitmen Organisasi (Y_2).

Kepemimpinan yang Melayani (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (Y_1) hanya mampu menjelaskan Komitmen Organisasi (Y_2) sebesar 39.4% sedangkan sebesar 60.6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

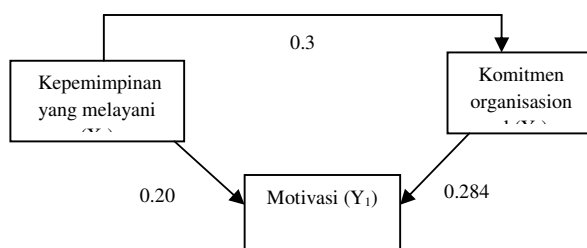
5. UJI EFEK MEDIASI

Kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan motivasi sebagai mediasi.

Uji mediasi kepemimpinan yang melayani melalui motivasi terhadap komitmen organisasional disampaikan dalam gambar sebagai berikut

Gambar.

Analisis Jalur 1



Berdasarkan hasil dari regresi dapat dijelaskan :

Pengaruh langsung X_1 ke Y_1 = 0.204

Pengaruh tidak langsung X_1

$$\begin{aligned} \text{ke } Y_1 \text{ ke } Y_2 (0.204 \times 0.284) &= 0.058+ \\ &= 0.262 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa nilai beta pengaruh langsung (0.204) lebih besardari nilai beta pengaruh tidak langsung (0.058) yang berarti bahwa motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional.

PENUTUP Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah penulis lakukan dalam bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan yang melayani akan meningkatkan motivasi terhadap pegawai di Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah.
2. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi pegawai Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah. Hal ini dikarenakan adanya pengaruh status kepegawaian dari staf Komisi Penanggulangan Aids yang merupakan tenaga honorer atau bukan pegawai tetap. Sistem kerja dengan perpanjangan kontrak tiap tahunnya membuat kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi staf. Staf tidak termotivasi karena

- secara aturan kepegawaian semua mengadopsi aturan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga membuat sistem kerja menjadi lebih fleksibel sehingga tidak mampu memberikan motivasi lebih kepada staf Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah.
3. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan semakin meningkatnya kepemimpinan yang melayani akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai terhadap Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah.
 4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasioal pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan semakin meningkatnya kompensasi akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai terhadap Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah.
 5. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan semakin meningkatnya motivasi akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai terhadap Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah.
 6. Motivasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa untuk menilai komitmen organisasional pemimpin hendaknya menunjukkan sikap sebagai pemimpin yang melayani dan meningkatkan motivasi pada

pegawai Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah.

Saran

Dari kesimpulan tersebut diatas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Untuk lebih meningkatkan komitmen organisasional Komisi Penanggulangan Aids pada variabel kepemimpinan yang melayani harus meningkatkan kepemimpinan yang melayani yang mempunyai indikator bahwa pemimpin harus selangkah lebih maju dari staf. Hal ini supaya lebih terarah langkah-langkah apa yang harus dilakukan dalam menjalankan roda Komisi Penanggulangan Aids Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk lebih meningkatkan komitmen organisasional Komisi Penanggulangan Aids pada variabel kompensasi harus meningkatkan kompensasi yang mempunyai indikator penyediaan ruang kantor yang nyaman. Hal ini dikarenakan karena kantor sekretariat KPA Provinsi Jawa Tengah hampir 75% masih berada pada Kantor Dinas Kesehatan atau SETDA di Bagian Kesejahteraan Rakyat.
3. Untuk lebih meningkatkan komitmen organisasional Komisi Penanggulangan Aids pada variabel motivasi harus meningkatkan motivasi yang mempunyai indikator kebutuhan untuk naik jabatan. Karena selama ini kedudukan staf sekretariat semua sejajar, sehingga karyawan tidak termotivasi dalam bekerja untuk promosi jabatan.
4. Untuk lebih meningkatkan komitmen organisasional Komisi Penanggulangan Aids pada variabel

harus meningkatkan komitmen organisasional yang mempunyai indikator kerugian apabila meninggalkan instansi. Karena bekerja di Komisi Penanggulangan Aids bisa mendapatkan sosial benefit yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen , N, J. dan Meyer, I.P., 1998, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*, *Journal of Occupational Psychology*. New york.
- BedjoSiswanto (1990), *Manajemen TenagaKerja*, Bandung SinarMas, 1990
- Baron & Byrne. (1994). *Social Psychology : Understanding Human Interaction (6th edition)*. USA: Needham Heights Allyn&Bacon Inc.
- Cicih, Endang. (2012). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai dan Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja di bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
- Devi,E.(2009).AnalisisPengaruhKepuasanKerjadanMotivasiterhadapKinerjaKaryawandenganKomitmenOrganisasionalsebagaiVariabel Intervening.Semarang: TesisManajemenUniversitasDiponegoro.
- Davis, Keith danNewstrom, 2000, *PerilakuDalamOrganisasi*, EdisiKetujuh, Penerbit.Erlangga, Jakarta.
- Filippo, Edwin B., 1984, *ManajemenPersonalia*, Jakarta: Erlangga
- Greenleaf. (2002), *Servant Leadership*, *Journal*.
- Hadi, Sutrisno.(2000). *Metodologi Research 1-4*. Yogyakarta :PenerbitAndi
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *ManajemenDasar, Pengertian, danMasalah*,EdisiRevisi, BumiAksara:Jakarta.
- Imam Gozali. 2001. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 3.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor443.22/36/2009 Perkembangan Penyebaran HIV dan Aids di Jawa Tengah.
- Lieke, Dra. 2012. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi Di Organisasi Islam X. Jurnal Pascasarjana Universitas Gunadarma. Jakarta
- Margaretha, Meily (2012), *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional dan Organization Behavior*.
- Murty dan Hudiwinarsih, (2012), *Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada*

- Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)
- Musakabe, H. (2004). Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi. Jakarta : Penerbit Citra Insan Pembaru.
- ManadoTatilu, Lengkong, Sendow (2014), Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR GALESONG PRATAMA
- Maslow, 1994, Motivation and Personality, New York : Harper and Row
- Mangkunegara, AA, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit. PT Remaja, Rosdakarya, Bandung
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Dubin, R. 1982. “ *Unit Performance, Situational Factor, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units*”. *Organizational Behavior and Human Performance*. October. pp. 231-248.
- McCoy dan Cudeck, 1994 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Andi Offset.
- McNeese-Smith, Donna, 1996, “*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*” *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Dubin, R. 1982. “ *Unit Performance, Situational Factor, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units*”. *Organizational Behavior and Human Performance*. October. pp. 231-248.
- Marzuki, 2000, Metodologi Riset, BPFE-UII, Yogyakarta
- Nawawi, H., 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta: GadjahMada University Press.
- Nourbakhsh, (2013). *The Relationship between Servant Leadership Style and Organizational Commitment*.
- Peraturan Presiden No. 75 Tahun 2006 tentang pembentukan Komisi Penanggulangan Nasional, Provinsi dan Kabupaten atau Kota.
- Peraturan Menkokesra No. 05/KEP/MENKO/KESRA/III/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Komisi Penanggulangan Aids Nasional
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 Tahun 2007 tentang Pembentukan Komisi Penanggulangan Aids Provinsi dan Kabupaten atau Kota
- Pramudito & Yudianto, (2009), Pengaruh Kepemimpinan dan

- anMotivasiterhadapKinerjadenganKomitmenOrganisasionalSebagaiMediasi(Studi padaPerangkatDesa KecamatanBatangKabupatenBatang)
- Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2009 tentang Penanggulangan HIV dan Aids di Jawa Tengah.
- Ulfa, Rahardjo,Ruhana, (2012), Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan(Studi Pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo)
- Rahmawati (2008), Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan
- Rivai.2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama, Jakarta, SalembaEmpat
- Robbin, S. P., (2006), Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Aneka Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Salancik, G. R., 1989. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief.Pp.1-54 in *New Directions in Organizational Behavior*, edited by B. M. StawandG. R. Salancik. Chicago: St. Clair Press.
- Suhartini,Leili, (2013), Pengaruh*Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani)terhadapMotivasiPelayanandanDampaknyapadaKomitmenPelayananMajelisJemaat : Studi padaMajelisJemaat GPM KlasisPulau Ambon
- Sekaran,Uma.1992.Metodologi*PenelitianUntukBisnisBuku* 2.Jakarta:Salemba Empat.
- Santoso, S. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*.Jakarta :Elex Media Komputindo.
- Samsudin, Sadili, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, PustakaSetia, Bandung
- Soegihartono.(2012). *PengaruhKepemimpinanandanKepuasanKerjaTerhadapKinerjadenganMediasiKomitmen*.JurnalMitra EkonomidanManajemenBisnisVo 13, No 1 , 123-140.
- Seymour, J, 1991, Journal of Higer Education Vol 62 No. 3
- Simanjuntak, Payaman, J. 2001. *EkonomiSumberDayaManusia*. LembagaPenerbitFakultasEkonomiUniversitas Indonesia: Jakarta.
- Supanto, Nirbito, Banu, Wahyono (2013),Pengaruh Kepemimpinan Diri Sendiri, Kepemimpinan yang Melayani, Kewirausahaan Organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasional, dan Modal Sosial terhadap Kinerja Lembaga Pemberdayaan Berbasis Kawasan di JawaTimur.

- Siagian, Sondang P, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan Ketujuh, Jakarta: RadarJaya Offset
- Sihotang, M.BA. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia , Jakarta : PT. PradnyaParamita.
- Vondey, M. (2010). *The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. International Journal of Leadership Studies.*
- Winardi, J. 2001. *Pemotivasian dalam Manajemen.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.